

2011年3月期  
第2四半期決算説明会



2010年10月29日  
東日本旅客鉄道株式会社

---

# 目次



第2四半期決算の概要		2011年3月期 第2四半期 営業外・特別損益の概要(連結)	21	「TOKYO STATION CITY」の展開	39
2011年3月期 第2四半期決算の ポイント(連結)	4	2011年3月期 第2四半期 キャッシュフローの概要(連結)	22	ホテル事業の概要	40
2011年3月期 第2四半期決算の ポイント(単体)	5	2011年3月期 連結決算のまとめ	23	Suica	41
2011年3月期 業績見直し修正の ポイント	6	設備投資額の推移(連結)	24	Suica電子マネー利用件数 および利用可能店舗数の推移	42
2011年3月期 業績見直し(連結)	7	設備投資額の内訳(単体)	25	主要子会社の業績	43
2011年3月期 業績見直し(単体)	8	長期債務の推移(連結)	26	2010年3月期 新幹線・在来線別収支	44
連結営業キャッシュフローの用途	9	参考資料(将来に向けた取り組みの紹介)		財務指標の動向	45
第2四半期 単体決算および連結決算		成長に向けた当面の取り組み(運輸業)	28	長期債務の構成	46
2011年3月期 鉄道運輸収入の 主な増減要因(2Q累計)	11	成長に向けた当面の取り組み (生活サービス)	29	債務の償還見込み	47
2011年3月期 鉄道運輸収入計画	12	[ビックス]インバウンド需要の取り込み	30	社債の償還見込み	48
[ビックス]2011年3月期 鉄道運輸収入 実績と計画	13	[ビックス]生活サービス事業における 取り組み	31	2009年度以降の社債発行実績	49
2011年3月期 単体営業費用 主な増減要因	14	参考資料(データ編)		長期債務格付け	50
2011年3月期 動力費見直しの考え方	15	2013年3月期 数値目標 (セグメント別)	33		
2011年3月期 単体決算のまとめ	16	2013年3月期 数値目標	34		
2011年3月期 運輸業	17	鉄道運輸収入	35		
2011年3月期 駅スペース活用事業	18	鉄道輸送量	36		
2011年3月期 ショッピング・オフィス事業	19	[ビックス]生活サービス事業の投資	37		
2011年3月期 その他	20	「ecute」の展開	38		

点線内は、債券投資家向け追加資料

## 第2四半期決算の概要

---

# 2011年3月期 第2四半期決算のポイント(連結)



(単位:億円)

	2009.9	2010.9 [4月計画]	2010.9/2009.9		
営業収益	12,930	[12,970] 12,938	+ 7 (100.1%)		
営業利益	2,160	[2,140] 2,343	+ 183 (108.5%)		
	<p>営業収益: 12,930 → 12,938 (+7) 営業利益: 2,160 → 2,343 (+183)</p>		[増収増益] 2期ぶりの増収 3期ぶりの営業増益		
運輸業	8,917	1,631	8,886	1,736	[減収増益] 運輸収入減、人件費減
駅スペース活用事業	1,972	171	2,018	188	[増収増益] 紀ノ國屋新規連結、開業効果
ショッピング・オフィス事業	1,122	348	1,105	327	[減収減益] リニューアル工事
その他	918	2	928	80	[増収増益] クレジットカード取扱増、ICカード関連売上増
調整額		5		10	
経常利益	1,580	[1,630]	1,840	+ 259 (116.4%)	3期ぶり増益
四半期純利益	945	[910]	971	+ 26 (102.8%)	2期ぶり増益

# 2011年3月期第2四半期決算のポイント(単体)



(単位:億円、%)

	2009.9	2010.9 [4月計画]	2010.9/2009.9		記事
			増減	(%)	
営業収益	9,554	[9,410] 9,434	120	98.7	2期連続の減収
運輸収入	8,361	8,334	27	99.7	定期収入 8、定期外収入 17
その他の収入	1,193	1,099	93	92.2	関連事業収入 89
営業費用	7,670	7,410	260	96.6	
人件費	2,628	2,388	240	90.9	退職給付費用 243
物件費	2,895	2,812	82	97.2	
動力費	285	312	+26	109.3	
修繕費	968	917	51	94.7	
その他	1,640	1,583	57	96.5	
機構借損料等	395	376	19	95.2	
租税公課	432	444	+11	102.6	
減価償却費	1,318	1,387	+69	105.3	
営業利益	1,883	[1,880] 2,024	+140	107.4	3期ぶり増益
経常利益	1,326	[1,370] 1,580	+253	119.1	4期ぶり増益
四半期純利益	836	[810] 906	+70	108.5	2期ぶり増益

# 2011年3月期 業績見通し修正のポイント



	単体	連結																								
営業利益	<p>2,940億円 → 3,010億円 + 70億円</p> <p>4月計画 10月計画</p>	<p>3,520億円 → 3,590億円 + 70億円</p> <p>4月計画 10月計画</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>4月計画</th> <th>10月計画</th> <th>増減</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>運輸</td> <td>2,400</td> <td>2,470</td> <td>+ 70</td> </tr> <tr> <td>駅スハ</td> <td>320</td> <td>320</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>シ・オ</td> <td>660</td> <td>660</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>150</td> <td>150</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>3,520</td> <td>3,590</td> <td>+ 70</td> </tr> </tbody> </table>		4月計画	10月計画	増減	運輸	2,400	2,470	+ 70	駅スハ	320	320	-	シ・オ	660	660	-	その他	150	150	-	合計	3,520	3,590	+ 70
	4月計画	10月計画	増減																							
運輸	2,400	2,470	+ 70																							
駅スハ	320	320	-																							
シ・オ	660	660	-																							
その他	150	150	-																							
合計	3,520	3,590	+ 70																							
当期純利益	<p>1,170億円 → 1,220億円 + 50億円</p> <p>4月計画 10月計画</p>	<p>1,390億円 → 1,390億円</p> <p>4月計画 10月計画</p>																								

# 2011年3月期 業績見通し(連結)



(単位: 億円、%)

	2010.3 (A)	2011.3				
		4月計画(B)	10月計画(C)	対前回(C - B)	対前期(C - A)	(%)
<b>営業収益</b>	<b>25,737</b>	<b>25,850</b>	<b>25,880</b>	<b>+ 30</b>	<b>+ 142</b>	<b>100.6</b>
運輸業	17,579	17,570	17,600	+ 30	+ 20	100.1
駅スペース活用事業	3,871	3,990	3,990	-	+ 118	103.1
ショッピング・オフィス事業	2,269	2,280	2,280	-	+ 10	100.5
その他	2,016	2,010	2,010	-	6	99.7
<b>営業利益</b>	<b>3,448</b>	<b>3,520</b>	<b>3,590</b>	<b>+ 70</b>	<b>+ 141</b>	<b>104.1</b>
運輸業	2,313	2,400	2,470	+ 70	+ 156	106.8
駅スペース活用事業	333	320	320	-	13	96.0
ショッピング・オフィス事業	693	660	660	-	33	95.2
その他	135	150	150	-	+ 14	111.1
調整額	26	10	10	-	+ 16	38.1
<b>経常利益</b>	<b>2,351</b>	<b>2,550</b>	<b>2,620</b>	<b>+ 70</b>	<b>+ 268</b>	<b>111.4</b>
<b>当期純利益</b>	<b>1,202</b>	<b>1,390</b>	<b>1,390</b>	<b>-</b>	<b>+ 187</b>	<b>115.6</b>

# 2011年3月期 業績見通し(単体)



(単位:億円、%)

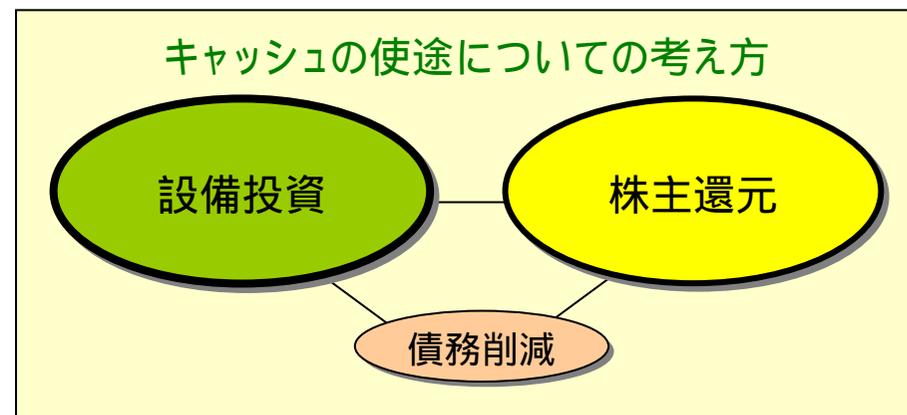
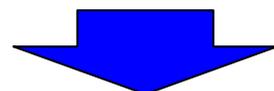
	2010.3 (A)	2011.3			
		4月計画(B)	10月計画(C)	対前回(C - B)	対前期(C - A) (%)
<b>営業収益</b>	<b>18,825</b>	<b>18,650</b>	<b>18,680</b>	<b>+ 30</b>	<b>145</b> 99.2
運輸収入	16,408	16,420	16,450	+ 30	+ 41 100.3
その他の収入	2,416	2,230	2,230	-	186 92.3
<b>営業費用</b>	<b>15,999</b>	<b>15,710</b>	<b>15,670</b>	<b>40</b>	<b>329</b> 97.9
人件費	5,291	4,820	4,820	-	471 91.1
物件費	6,363	6,370	6,350	20	13 99.8
動力費	604	610	610	-	+ 5 100.9
修繕費	2,221	2,240	2,220	20	1 99.9
その他	3,536	3,520	3,520	-	16 99.5
機構借損料等	798	790	770	20	28 96.4
租税公課	794	820	820	-	+ 25 103.2
減価償却費	2,751	2,910	2,910	-	+ 158 105.7
<b>営業利益</b>	<b>2,826</b>	<b>2,940</b>	<b>3,010</b>	<b>+ 70</b>	<b>+ 183</b> 106.5
<b>経常利益</b>	<b>1,783</b>	<b>1,970</b>	<b>2,090</b>	<b>+ 120</b>	<b>+ 306</b> 117.2
<b>当期純利益</b>	<b>1,000</b>	<b>1,170</b>	<b>1,220</b>	<b>+ 50</b>	<b>+ 219</b> 121.9

# 連結営業キャッシュフローの使途



2011.3～2013.3累計計画

営業キャッシュフロー	1.7兆円
------------	-------



使途	3年間	考え方	2011.3 計画	[参考]2010.3 実績
設備投資 [うち成長投資]	1.4兆円 [0.5兆円]	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の継続的運営に必要な投資は減価償却費の範囲内</li> <li>・成長投資はDCF法で判断</li> </ul>	4,720億円 [1,600億円]	4,347億円 [1,271億円]
株主還元 (現金配当、自社株式取得等)	0.3兆円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連結配当性向30%を当面の目標としている</li> </ul>	1株あたり 配当金110円	1株あたり 配当金110円
長期債務削減		<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャッシュの状況を見ながら対応</li> </ul>	100億円	453億円

# 第2四半期 単体決算および連結決算

---

# 2011年3月期 鉄道運輸収入の主な増減要因(2Q累計)

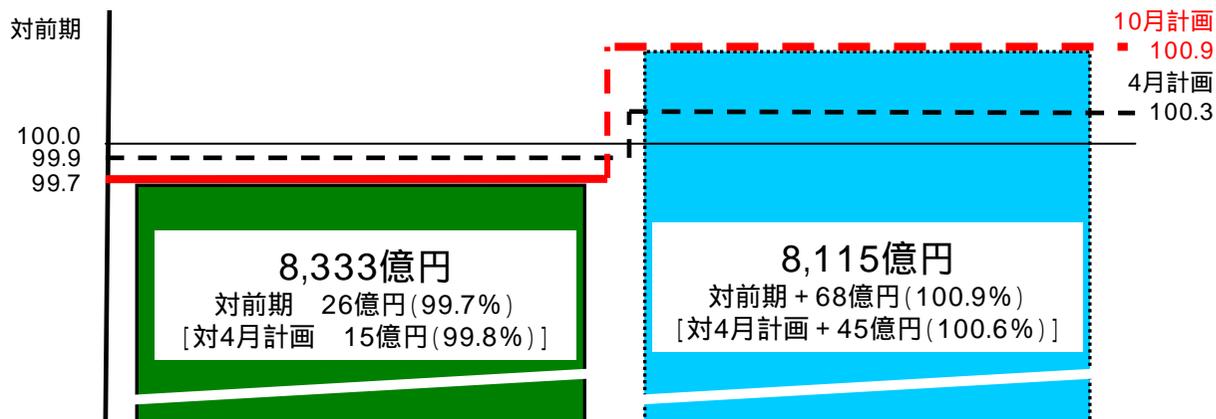


		要因	対前年同期増減額	記事
新幹線 + 3億円		台風(9号)、地震(駿河湾沖)反動	+ 2億円	<div style="border: 1px dotted black; padding: 2px;">                     ・新型インフルエンザ反動増 + 12億円                 </div>
		9月5連休反動減	17億円	
在来線 21億円		成田エクスプレス利用増等	+ 7億円	
		横須賀線武蔵小杉駅開業	+ 5億円	
		ゴールデンウィーク	+ 5億円	
		台風(9号、11号)、地震(駿河湾沖)反動	+ 4億円	
		首都圏天候不順(4月)	9億円	
		9月5連休反動減	7億円	
	横浜DC反動減等	4億円		
定期外収入			17億円	
定期収入			8億円	
鉄道運輸収入			26億円	

# 2011年3月期 鉄道運輸収入計画



	2010.3期実績		2011.3期計画			
	上期 実績	下期[10月計画]	[10月計画]			
鉄道運輸収入	8,333億円 対前期 26億円(99.7%) [対4月計画 15億円(99.8%)]	8,115億円 対前期 + 68億円(100.9%) [対4月計画 + 45億円(100.6%)]	16,449億円 対前期 + 42億円(100.3%) [対4月計画 + 30億円(100.2%)]			
武蔵小杉駅開業	+ 7億円 定期外収入 + 5億円、定期収入 + 2億円	+ 5億円	+ 12億円			
基礎等	33億円		+ 63億円			
	(対前期)	定期	定期外	(対前期)	定期	定期外
	新幹線	0.4%	+ 0.2%	新幹線	0.2%	+ 1.5%
	在来線(関東圏)	0.5%	0.5%	在来線(関東圏)	+ 0.2%	+ 1.1%
	在来線(その他)	+ 0.0%	1.8%	在来線(その他)	+ 0.2%	2.5%
高速道路上限2,000円	実施されず		実施を見込まず			
新青森延伸	見込まず		見込まず			



# [トビックス]2011年3月期 鉄道運輸収入 実績と計画



## 4月計画

対前期%

	上期(計画)	下期(計画)	通期
鉄道運輸収入	99.9%	100.3%	100.1%
定期	99.3%	99.9%	99.6%
定期外	100.1%	100.5%	100.3%
うち関東圏定期外	100.2%	101.2%	100.7%
うち新幹線定期外	100.2%	99.8%	100.0%



## 10月計画

対前期%

	上期<実績>	下期(計画)	通期
鉄道運輸収入	99.7%	100.9%	100.3%
定期	99.6%	100.2%	99.9%
定期外	99.7%	101.1%	100.4%
うち関東圏定期外	99.5%	101.2%	100.4%
うち新幹線定期外	100.2%	101.5%	100.8%

東北新幹線新青森延伸効果は見込んでいない

# 2011年3月期 単体営業費用 主な増減要因

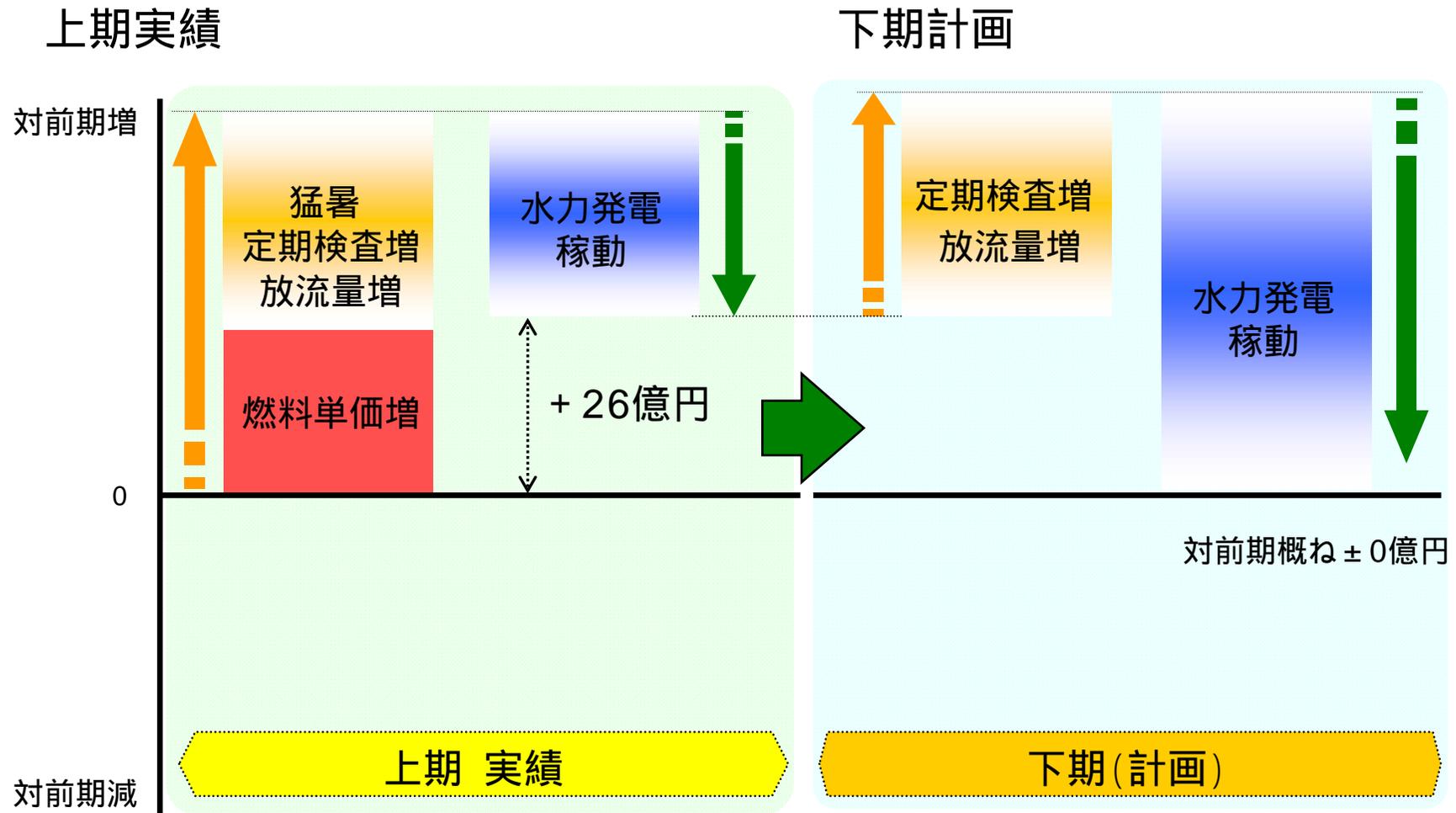
科目	2010年9月期 実績		2011年3月期(計画)	
	増減額	主な要因	増減額	主な要因
人件費	240億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会計基準変更時差異の積立不足解消: 241億円</li> <li>・退職給付債務の割引率変更: +12億円</li> <li>・社員数の減少等: 19億円</li> <li>・契約社員、新たな雇用制度: +8億円</li> </ul>	471億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会計基準変更時差異の積立不足解消: 484億円</li> <li>・退職給付債務の割引率変更: +24億円</li> <li>・社員数の減少等: 27億円(新規採用: 約1,800人、退職者: 約2,700人)</li> <li>・契約社員、新たな雇用制度: +16億円</li> </ul>
動力費	+26億円	・燃料単価上昇	詳細は次ページ	
修繕費	51億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般修繕費: 30億円</li> <li>・車両修繕費: 20億円</li> </ul>	1億円 [+18億円]	・4月計画から 20億円
物件費その他	57億円	・クレジットカード事業分社化	16億円	・クレジットカード事業分社化
機構借損料等	19億円		28億円 [ 8億円]	(新青森延伸は見込んでいない)
租税公課	+11億円	・固定資産税評価替等: +13億円	+25億円	・固定資産税評価替等
減価償却費	+69億円	・設備投資の増加、リース会計基準変更	+158億円	・設備投資の増加、リース会計基準変更

[ ]内は4月計画の対前期増減、[ ]が無い項目は計画に変更なし。

# 2011年3月期 動力費見通しの考え方



4月計画: 610億円 (前年並み) で仮置き      10月計画: 610億円で計画



# 2011年3月期 単体決算まとめ

(単位：億円)

	2009.9	2010.9	10.9/09.9		2010.3	2011.3	11.3/10.3	
	実績	実績	増減	%	実績	計画	増減	%
営業収益	9,554	9,434	120	98.7%	18,825	18,680	145	99.2%
営業利益	1,883	2,024	+140	107.4%	2,826	3,010	+183	106.5%
経常利益	1,326	1,580	+253	119.1%	1,783	2,090	+306	117.2%
当期純利益 (四半期純利益)	836	906	+70	108.5%	1,000	1,220	+219	121.9%

	2010.3	2010.9	10.9/10.3	
	実績	実績	増減	%
総資産	65,192	64,733	459	99.3%
純資産	15,669	16,271	+602	103.8%

# 2011年3月期 運輸業



(単位：億円)

	2009.9	2010.9	10.9/09.9	2010.3	2011.3計画 [4月計画]	11.3/10.3
営業収益	8,917	8,886	30 99.7%	17,579	17,600 [17,570]	+ 20 100.1%
営業利益	1,631	1,736	+ 104 106.4%	2,313	2,470 [2,400]	+ 156 106.8%

(注) 営業収益：外部顧客への売上高

営業利益：外部顧客への売上高 + セグメント間売上高 - 外部仕入 - セグメント間仕入

## 営業収益の主な増減要因 (2010.9期)

JR東日本	27	運輸収入等減
-------	----	--------

## トピックス

- ・横須賀線武蔵小杉駅開業 (2010年3月13日)
- ・信州デスティネーションキャンペーン (2010年10～12月)
- ・東北新幹線 新青森延伸 (2010年12月4日)
- ・新型高速新幹線車両(E5系)運転開始(2011年3月)

# 2011年3月期 駅スペース活用事業



(単位：億円)

	2009.9	2010.9	10.9/09.9	2010.3	2011.3計画 [4月計画]	11.3/10.3
営業収益	1,972	2,018	+ 46 102.3%	3,871	3,990 [3,990]	+ 118 103.1%
営業利益	171	188	+ 17 110.0%	333	320 [320]	13 96.0%

(注) 営業収益：外部顧客への売上高  
 営業利益：外部顧客への売上高 + セグメント間売上高 - 外部仕入 - セグメント間仕入

## 営業収益の主な増減要因 (2010.9期)

紀ノ国屋	+ 76	新規連結(2010年4月1日)
JR東日本ステーションリテイリング	+ 24	「エキュート東京」(2010年3月28日)
JR東日本リテールネット	28	既存店不調
NRE	10	店舗閉店

## トピックス

- ・東京駅ノースコート  
「クランスタダイニング」(2010年12月4日)
- ・エキナカ商業施設リニューアル  
東京駅京葉ストリート店舗リニューアル  
上野駅公園口改札内リニューアル  
品川駅中央改札内リニューアル

(参考) 月次の動向 既存店ベース (前年同月比、%)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期
リテールネット	95.9	95.5	96.4	96.6	96.3	100.4	96.8
NRE	97.3	98.1	97.5	97.1	96.8	96.0	97.0

NREはホテル事業を除く

# 2011年3月期 ショッピング・オフィス事業



(単位：億円)

	2009.9	2010.9	10.9/09.9	2010.3	2011.3計画 [4月計画]	11.3/10.3
営業収益	1,122	1,105	17 98.5%	2,269	2,280 [2,280]	+ 10 100.5%
営業利益	348	327	21 94.0%	693	660 [660]	33 95.2%

(注) 営業収益：外部顧客への売上高  
 営業利益：外部顧客への売上高 + セグメント間売上高 - 外部仕入 - セグメント間仕入

営業収益の主な増減要因 (2010.9期)	
「アトレ吉祥寺」改装分	14

トピックス
・「アトレヴィ巢鴨」(2010年3月25日)
・「アトレ吉祥寺」(2010年4月1日[ 期]、9月21日[ 期] )
・「セレオ八王子」(2010年11月11日)
・「アトレ秋葉原1」(2010年11月)
・高崎駅東口駅ビル(2010年冬)
・建替え等のための閉店 千葉(2011年1月)、横浜(2011年3月27日)

(参考) 月次の動向 既存店ベース (前年同月比、%)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期
ルミネ	97.9	101.3	101.3	101.2	99.1	95.3	99.7
アトレ	83.3	83.2	83.2	84.7	83.9	86.9	84.7

上期リニューアル中の吉祥寺店を含む

# 2011年3月期 その他



(単位：億円)

	2009.9	2010.9	10.9/09.9	2010.3	2011.3計画 [4月計画]	11.3/10.3
営業収益	918	928	+ 9 101.0%	2,016	2,010 [2,010]	6 99.7%
営業利益	2	80	+ 77 2,855.2%	135	150 [150]	+ 14 111.1%

(注) 営業収益：外部顧客への売上高

営業利益：外部顧客への売上高 + セグメント間売上高 - 外部仕入 - セグメント間仕入

## 営業収益の主な増減要因 (2010.9期)

メカトロ*1	+ 12	IC関係売上増
日本ホテル	+ 5	外口高崎平年度化(リニューアル)
JR東日本情報システム	+ 5	システム関連売上増
JR東日本企画	13	広告収入減

\*1 メカトロ = ジェイアール東日本メカトロニクス

## トピックス

・「ホテルメッツ横浜鶴見」(2010年10月22日)

## ホテル事業実績(2010.9期)

営業収益 211億円 (101.7%)

(セグメント間売上高を含む)

営業利益 11億円 (391.5%)

( )内は前年同期比

# 2011年3月期第2四半期 営業外・特別損益の概要 (連結)



(単位：億円)

	2009.9	2010.9	増減
営業利益	2,160	2,343	+ 183
営業外収益	57	69	+ 11
受取利息	0	0	0
受取配当金	19	21	+ 2
その他	38	46	+ 8
営業外費用	637	571	65
支払利息	570	536	34
持分法による投資損失	23	12	10
その他	43	23	20
経常利益	1,580	1,840	+ 259
特別利益	245	154	91
固定資産売却益	1	36	+ 35
工事負担金等受入額	64	106	+ 41
容積利用権売却益	168	-	168
その他	10	11	+ 0
特別損失	190	324	+ 134
工事負担金等圧縮額	58	104	+ 46
減損損失	35	66	+ 30
その他	96	153	+ 57
税金等調整前四半期純利益	1,635	1,670	+ 34

支払利息 384 ( 31 )  
社債利息 151 ( 2 )

会社名	2010.9	増減
JTB	+ 0	6
CSP	0	0
UQ	+ 12	4

東京駅丸の内駅舎容積利用権売却  
反動減 168

# 2011年3月期第2四半期 キャッシュフローの概要(連結)



	2009.9(A)	2010.9(B)	増減(B) - (A)
			法人税等の支払額 + 368
営業CF	1,930	2,501	+ 571
			有形及び無形固定資産の取得による支出 315
投資CF	1,906	2,220	313
フリーCF	24	281	+ 257
財務CF	455	517	61
現金及び現金同等物の増減額	431	235	+ 196
現金及び現金同等物の期首残高	1,108	837	271
現金及び現金同等物の四半期末残高	684	601	82

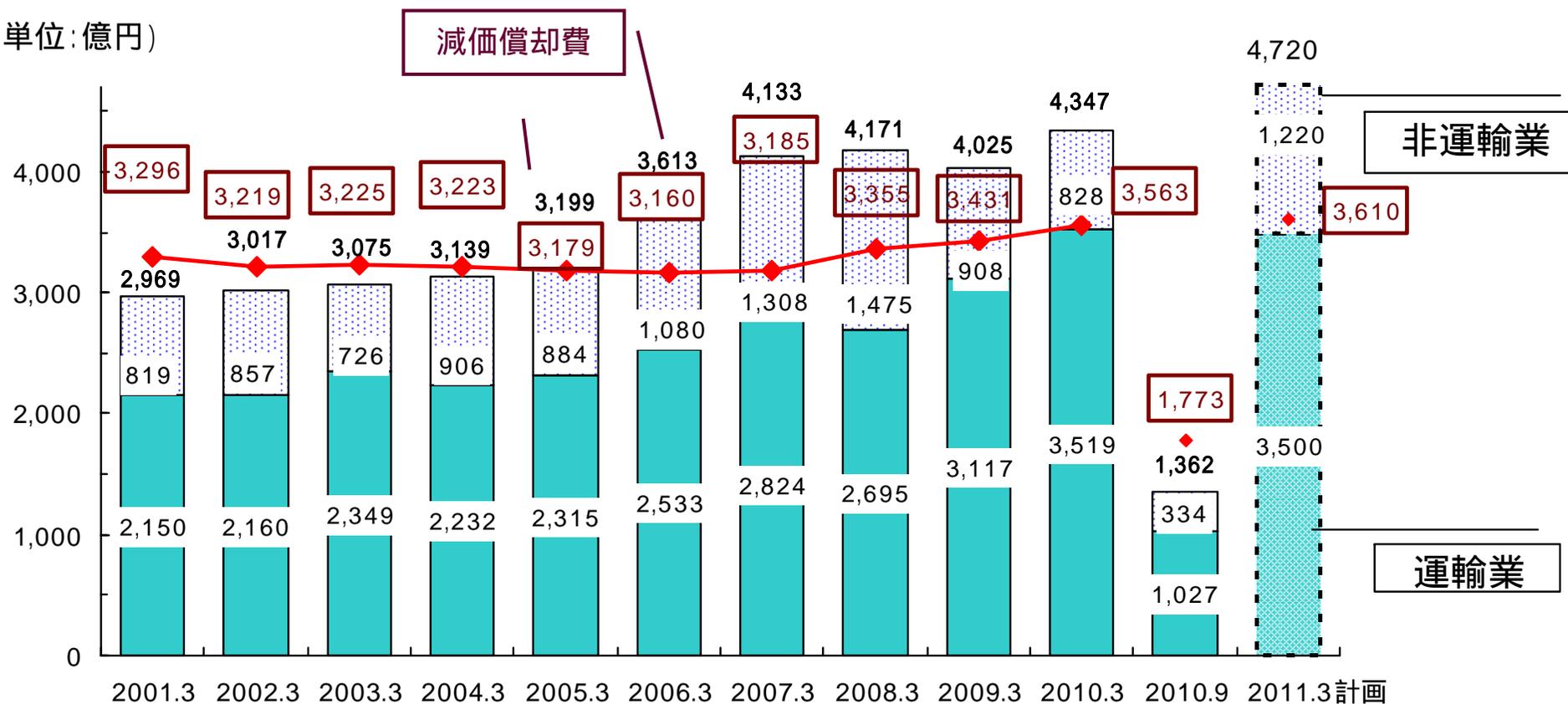
# 2011年3月期 連結決算のまとめ

(単位:億円)

	2009.9	2010.9	10.9/09.9	2010.3	2011.3 計画	11.3/10.3
営業収益	12,930	12,938	+ 7 100.1%	25,737	25,880	+ 142 100.6%
営業利益	2,160	2,343	+ 183 108.5%	3,448	3,590	+ 141 104.1%
経常利益	1,580	1,840	+ 259 116.4%	2,351	2,620	+ 268 111.4%
当期純利益 (四半期純利益)	945	971	+ 26 102.8%	1,202	1,390	+ 187 115.6%
営業CF	1,930	2,501	+ 571 129.6%	4,791		
投資CF	1,906	2,220	313 116.4%	3,916		
財務CF	455	517	61 113.5%	1,153		
	2010.3	2010.9	10.9/10.3			
総資産	69,954	69,113	841 98.8%			
純資産	18,075	18,729	653 103.6%			

# 設備投資額の推移 (連結)

(単位: 億円)



2010.3期実績

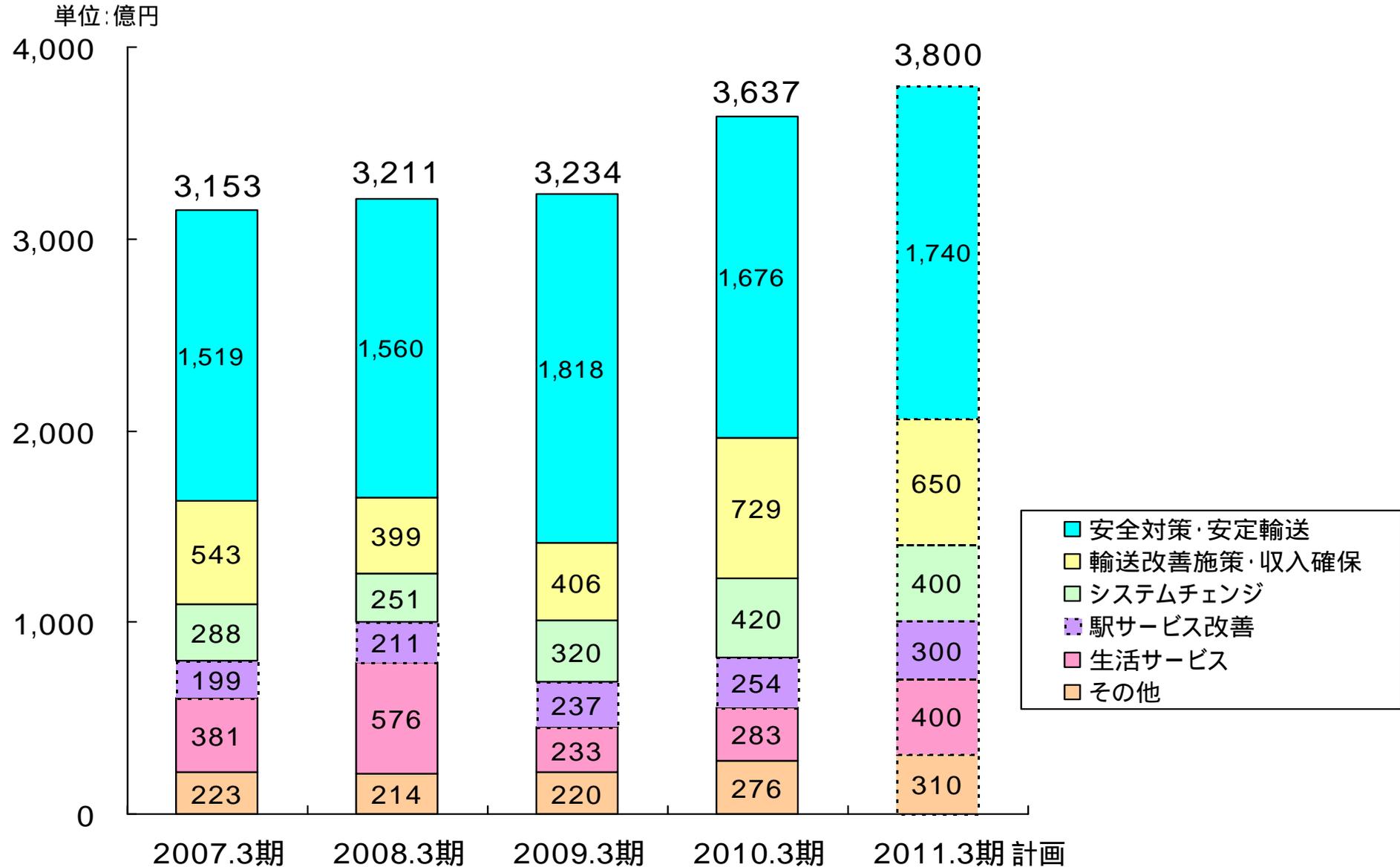
	運輸	非運輸	合計
成長投資	474	797	1,271
維持更新(*)	3,045	31	3,076
合計	3,519	828	4,347

2011.3期計画

	運輸	非運輸	合計
成長投資	490	1,110	1,600
維持更新(*)	3,010	110	3,120
合計	3,500	1,220	4,720

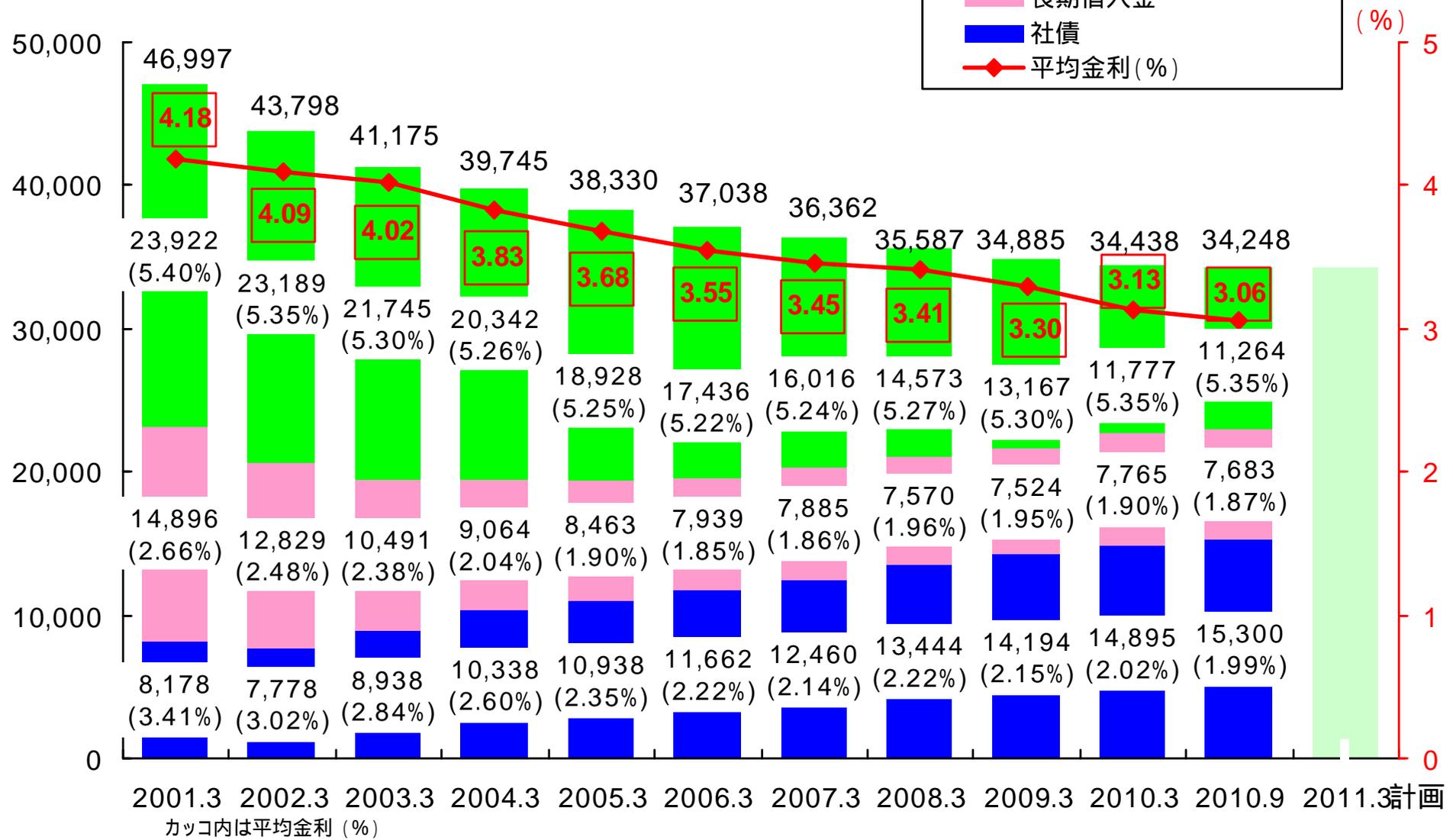
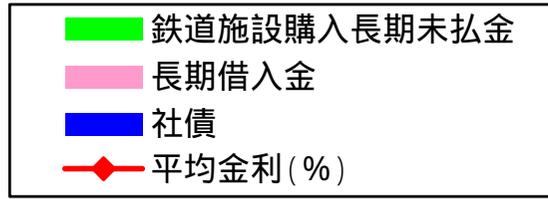
(\*) 維持更新 = 事業の継続的運営に必要な投資

# 設備投資額の内訳(単体)



# 長期債務の推移 (連結)

(単位: 億円)

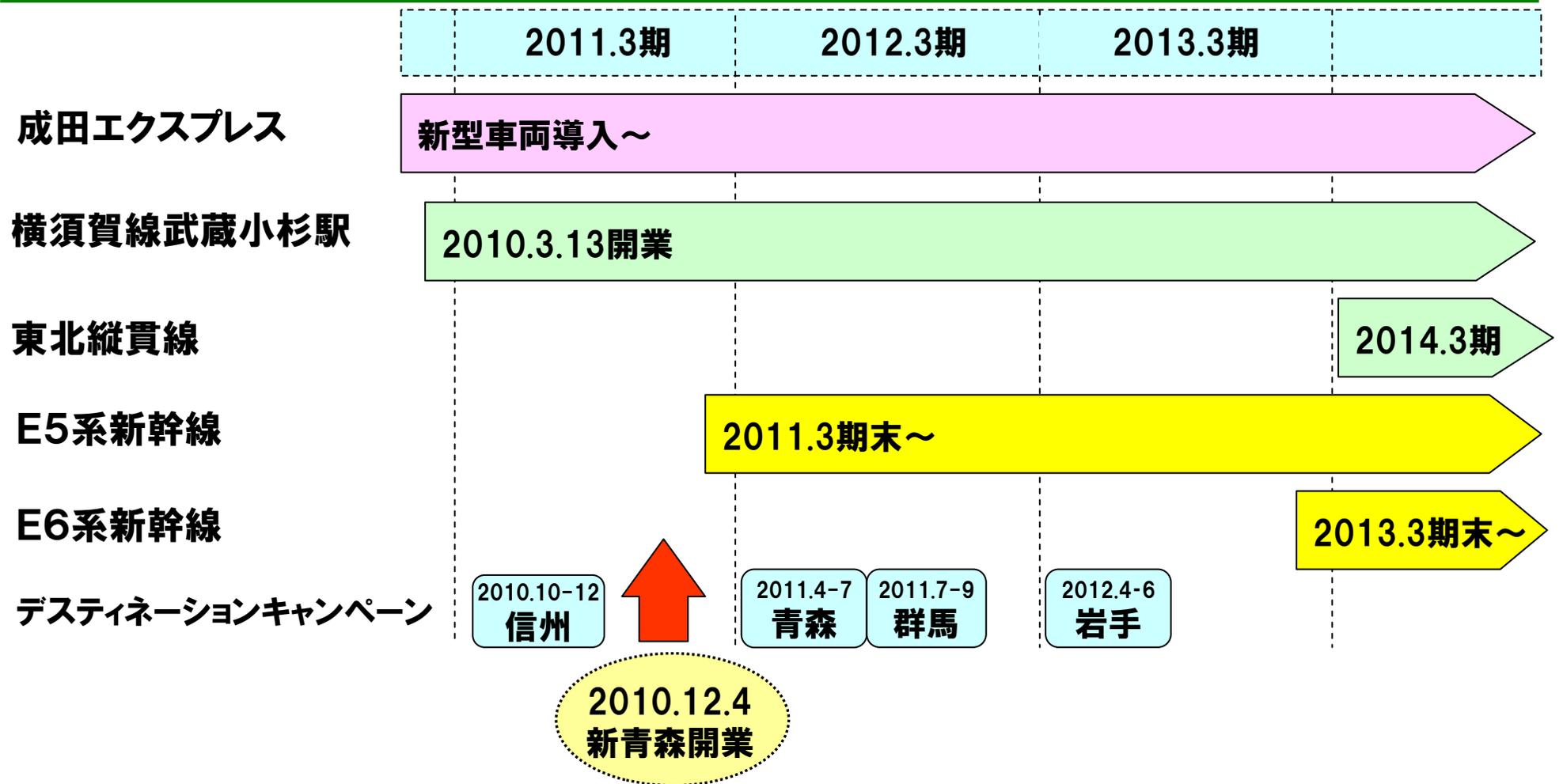


# III 参考資料

## （将来に向けた取り組みの紹介）

---

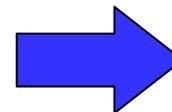
# 成長に向けた当面の取り組み(運輸業)



# 成長に向けた当面の取り組み(生活サービス)



- 構想中の案件の実現性の検討
- 首都圏の駅のポテンシャルの再評価



新たな開発件名の実現

## GV2020で公表している主な件名

- 「アトレ秋葉原1」(2010.11)
- 神田万世橋ビル(仮称)(2012.12)
- 「エキュート柏」
- 「エキュート日暮里」

- 川崎駅開発
- さいたま新都心ホテル(仮称)
- 中央ラインモール(仮称)

- 新宿駅新南口開発ビル
- 千葉駅開発
  - ・駅舎(2015年度)
  - ・駅ビル(2016-17年度)
- 横浜駅西口開発・東口開発
- 渋谷駅開発

## その他の件名

- 「紀ノ國屋」グループ会社化(2010.4)
- 「アトレ吉祥寺」リニューアル(2010.4(Ⅰ期))
- 「アトレ吉祥寺」リニューアル(2010.9(Ⅱ期))
- 「ホテルメッツ横浜鶴見」(2010.10)
- 「セレオ八王子」(2010.11)
- 東京駅ノースコート「グランスタ ダイニング」(2010.12)
- 新青森駅「あおもり旬味館」(2010.12)
- 青森「A-FACTORY」(2010.12)
- 高崎駅東口駅ビル(2010冬)

- 東京駅京葉ストリート(2011.3)
- 上野駅公園口改札内リニューアル(2011.3)
- 品川駅中央改札内リニューアル(2011.3)
- 水戸駅南口ビル(2011春)
- 籠原駅北口ビル(2011春)
- 大井町駅東口駅ビル(2011春)
- 津田沼駅リニューアル(2011春)
- JR南新宿ビル(仮称)(2012夏)
- 鶴見駅ビル(仮称)(2013年度)

- 東中野駅ビル
- 武蔵浦和駅開発
- 辻堂駅開発
- 松戸駅開発
- 船橋駅開発
- 飯田橋駅開発
- 桜木町駅開発
- 茅ヶ崎駅開発
- 大塚駅開発

今後、さらなる追加件名の実現へ

2011.3期

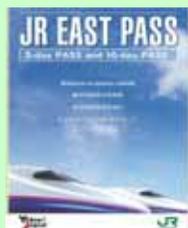
2018.3期

# [トビックス]インバウンド需要の取り込み



## インバウンド事業の目標と取組み

**2010年度目標**  
 JR EAST PASS 3.7万枚 (前年比 113.4%)  
 Suica & N'EX 16.2万枚 (前年比 114.5%)

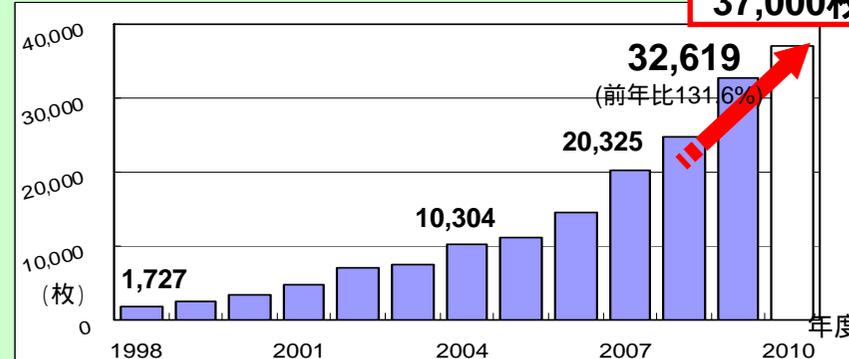


### インバウンド事業の取組み

- 「JR EAST PASS」スペシャルパスの設定・販路拡大
- 「Suica & N'EX」往復タイプ新規設定
- 海外にむけた情報発信
- ・Visit Japan Campaign (VJC) 地方連携事業

## JR EAST PASS発売実績

**目標 37,000枚**

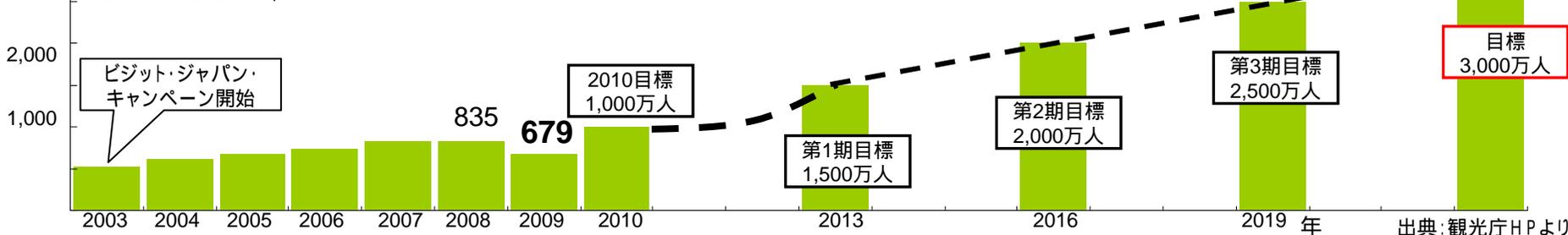


## Suica & N'EX発売実績

**目標 162,000枚**



## 訪日外国人3,000万人へのロードマップ



# [トビックス]生活サービスでの取り組み



## 地域と連携した施策の実施

秋田県産の野菜や加工品を販売する「秋田産直市」を上野駅で開催しました。今後も引き続き、長野、青森の産直市を開催します。



上野駅で開催した「秋田産直市」

ホテルでも、新青森駅開業にあわせたレストランメニュー「青森フェア」を実施したほか、スポーツイベントとタイアップしたイベントの企画を行いました。



ファミリーオ館山で開催した「ペゴニアビーチバレー」

## 付加価値の高い商品の開発・提案

外部企業やメーカーと連携し、お客さまに支持される付加価値の高い商品の開発や店舗誘致を行った。



世界最大のプレッツェルチェーン「アンティ・アンズ」が池袋に国内第1号店を出店予定(株JR東日本リテールネット)

アサヒ飲料と共同開発。エキナカ限定発売。(株)エイアール東日本ウォータービジネス)



PBスイーツ「Eki Rich」(株JR東日本リテールネット)

## 付加価値の高い商品の開発・提案

次世代自販機の導入

「大型タッチパネルディスプレイ」及び「高度なマーケティング頭脳」を搭載し、「デジタルサイネージ・ネットワーク」を構築した高機能飲料自販機で、顧客と商品の新たなコミュニケーションを実現します。



品川駅で導入した次世代自販機

### 主な特徴

大型タッチパネルディスプレイによりお客さまがシンプルかつ楽しく操作が可能

センサで顧客属性(年代・性別)を判定し、お勧め商品を表示

WiMAXネットワークで絶えず新鮮なコンテンツを配信

## デジタルサイネージの展開

2008年7月の東京駅を皮切りに設置を進め、2010年度9月末までに13駅20箇所、合計202面の設置が完了しました。



品川駅自由通路

過去最大の44面を設置。

恵比寿駅改札前



## IV 参考資料(データ編)

---

# 2013年3月期 数値目標(セグメント別)



(単位:億円)

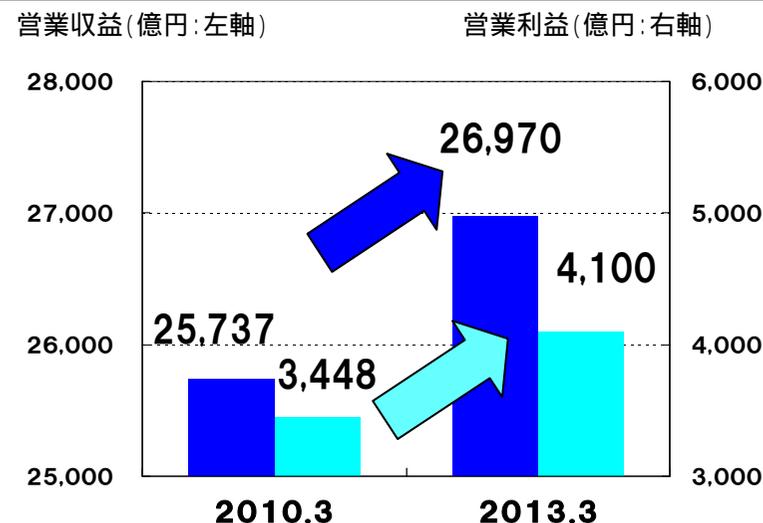
	2010.3 実績	2011.3 業績見通し [4月計画]	2013.3 目標	2018.3 目標
<b>営業収益</b>	<b>25,737</b>	[25,850] <b>25,880</b>	<b>26,970</b>	<b>31,000</b>
運輸業	17,579	[17,570] 17,600	17,820	19,300
駅スペース活用事業	3,871	3,990	4,460	5,400
ショッピング・オフィス事業	2,269	2,280	2,410	3,200
その他	2,016	2,010	2,280	3,100
<b>営業利益</b>	<b>3,448</b>	[3,520] <b>3,590</b>	<b>4,100</b>	<b>6,700</b>
運輸業	2,313	[2,400] 2,470	2,810	4,800
駅スペース活用事業	333	320	400	500
ショッピング・オフィス事業	693	660	700	1,000
その他	135	150	200	400
<b>経常利益</b>	<b>2,351</b>	[2,550] <b>2,620</b>	—	—
<b>当期純利益</b>	<b>1,202</b>	<b>1,390</b>	—	—

# 2013年3月期 数値目標

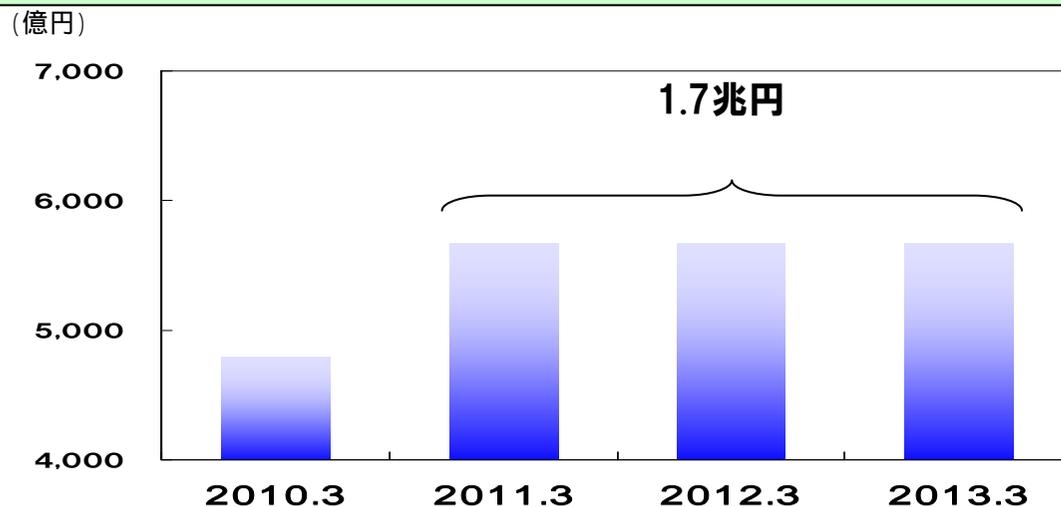


項目	目標値 (2013.3)
連結営業収益 連結営業利益	26,970億円 4,100億円
連結営業キャッシュフロー	3年間総額 1.7兆円
連結ROA	6.0%

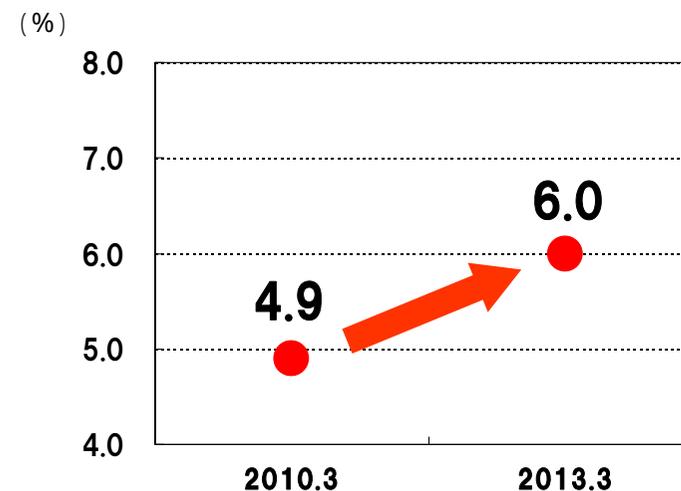
## 連結営業収益、営業利益



## 連結営業キャッシュフロー



## 連結ROA



# 鉄道運輸収入



(単位：億円)

		2009.9	2010.9	10.9/09.9		2010.3	2011.3	11.3/10.3	
		実績	実績	増減	(%)	実績	計画	増減	(%)
新幹線	定期	116	115	0	99.6%	227	227	0	99.7%
	定期外	2,128	2,131	+3	100.2%	4,167	4,201	+33	100.8%
	計	2,244	2,247	+3	100.1%	4,395	4,428	+32	100.7%
関東圏	定期	2,283	2,275	8	99.6%	4,491	4,488	3	99.9%
	定期外	3,409	3,393	15	99.5%	6,715	6,741	+25	100.4%
	計	5,692	5,669	23	99.6%	11,206	11,229	+22	100.2%
在来線	その他	102	102	+0	100.0%	197	198	+0	100.1%
	定期外	320	315	5	98.2%	606	594	12	97.9%
	計	423	417	5	98.6%	804	792	12	98.4%
計	定期	2,385	2,377	8	99.6%	4,689	4,686	3	99.9%
	定期外	3,730	3,708	21	99.4%	7,322	7,335	+12	100.2%
	計	6,115	6,086	29	99.5%	12,011	12,021	+9	100.1%
合計	定期	2,502	2,493	8	99.6%	4,917	4,913	4	99.9%
	定期外	5,858	5,840	17	99.7%	11,489	11,536	+46	100.4%
	計	8,360	8,333	26	99.7%	16,406	16,449	+42	100.3%

# 鉄道輸送量



(単位：百万人キ口)

		2009.9	2010.9	10.9/09.9		2010.3	2011.3	11.3/10.3	
		実績	実績	増減	(%)	実績	計画	増減	(%)
新幹線	定期	856	855	0	99.9%	1,665	1,660	5	99.7%
	定期外	8,466	8,466	0	100.0%	16,486	16,619	+ 133	100.8%
	計	9,322	9,321	1	100.0%	18,152	18,279	+ 127	100.7%
関東圏	定期	35,281	35,326	+ 45	100.1%	68,693	68,639	53	99.9%
	定期外	17,134	16,992	141	99.2%	33,653	33,782	+ 129	100.4%
	計	52,416	52,319	96	99.8%	102,346	102,421	+ 75	100.1%
在来線	その他	1,766	1,778	+ 12	100.7%	3,318	3,320	+ 2	100.1%
	定期外	1,670	1,627	42	97.5%	3,143	3,078	64	97.9%
	計	3,436	3,405	30	99.1%	6,461	6,398	62	99.0%
計	定期	37,047	37,105	+ 57	100.2%	72,011	71,960	51	99.9%
	定期外	18,804	18,620	184	99.0%	36,796	36,860	+ 64	100.2%
	計	55,852	55,725	126	99.8%	108,807	108,820	+ 12	100.0%
合計	定期	37,903	37,960	+ 57	100.2%	73,677	73,620	56	99.9%
	定期外	27,271	27,086	185	99.3%	53,282	53,480	+ 197	100.4%
	計	65,175	65,047	128	99.8%	126,959	127,100	+ 140	100.1%

# [トビックス] 生活サービス事業の投資について



## 2011年3月期予定の新規開業、リニューアル件名

	開業予定	売上想定	総事業費
「セレオ八王子」	2010年11月	150億円	30億円
「アトレ秋葉原1」	2010年11月	50億円	44億円
東京駅ノースコート「クラスタダイニング」	2010年12月	40億円	9億円
東京駅京葉ストリート店舗リニューアル	2011年3月	62億円	19億円
上野駅公園口改札内店舗リニューアル	2011年3月	138億円	54億円
品川駅中央改札内店舗リニューアル	2011年3月	96億円	26億円



## [参考] 過去の主な開業件名

	開業	売上想定	2010.3期実績	総事業費
グランデュオ蒲田	2008年 4月	240億円	203億円	87億円
アトレヴィ田端、田端駅構内開発	2008年 7月	18億円	23億円	11億円

# ecute の展開



	大宮	品川	立川	日暮里	東京
開業日	2005年3月	2005年10月	2007年10月 <sup>(1期)</sup> 2008年10月 <sup>(2期)</sup>	2008年3月 2009年6月 <sup>(増床)</sup>	2010年3月
売場面積	約2,300m <sup>2</sup>	約1,600m <sup>2</sup>	約4,300m <sup>2</sup>	約380m <sup>2</sup>	約1,300m <sup>2</sup>
主な業種	デリ、スイーツ、雑貨、 飲食、サービス (76ショップ <sup>1</sup> )	デリ、スイーツ、雑貨、 飲食、サービス (46ショップ <sup>1</sup> )	デリ、スイーツ、雑貨、カ フェ、サービス、保育園、 クリニック等 (88ショップ <sup>1</sup> )	デリ、スイーツ、雑貨、 カフェ等 (17ショップ <sup>1</sup> )	デリ、スイーツ、雑貨、 カフェ等 (31ショップ <sup>1</sup> )
店舗売上 2010.9期	47億円 (対前年123%)	35億円 (対前年103%)	29億円 (対前年101%)	8億円	19億円

	サピアタワー	グラントウキョウ ノースタワー	グラントウキョウ サウスタワー	グランスタ	サウスコート
開業日	2007年3月 コンファレンス、ホテルは 2007年5月	2007年11月(1期)	2007年11月	2007年10月	2010年3月
賃貸可能 面積/売 場面積	オフィス 約30,600m <sup>2</sup> コンファレンス 約1,800m <sup>2</sup> ホテル 343室	約15,300m <sup>2</sup> (当社所有オフィス分)	約49,400m <sup>2</sup> (当社所有オフィス分)	約1,500m <sup>2</sup> (48店舗)	約1,300m <sup>2</sup> (31店舗)
事業費	274億円	1,290億円 (当社負担分)		18億円	9億円
実績 2010.3期	営業収益250億円 営業利益120億円			売上高104億円	- (2010年3月28日開業)
当初想定	営業収益 76億円 営業利益 28億円	営業収益 190億円 営業利益 80億円 (2期完成時)		売上高 56億円	売上高 40億円
記事		2013年春 2期開業予定			

# ホテル事業の概要

メトロポリタンホテルズ(10ホテル、3,036室)

ホテルメトロポリタン(池袋)、エドモント(飯田橋)、高崎、長野、仙台、盛岡、盛岡ニューウイング、秋田、山形、丸の内

営業収益\* 166億円(2010.9) 稼働率 82%

ホテルメッツ(20ホテル、2,211室)

久米川、武蔵境、国分寺、浦和、水戸、川崎、津田沼、北上、長岡、溝ノ口(武蔵溝ノ口)、渋谷、田端、かまくら大船(大船)、八戸、目白、赤羽、福島、高円寺、立川、駒込

営業収益\* 32億円(2010.9) 稼働率 82%

ファミリーオ、フォルクローロ(9ホテル、272室)

ホテルドリームゲート舞浜(80室)

シーサイドホテル 芝弥生(155室)

ホテルニューグランド(251室)

\*各ホテルの営業収益の単純合算、ホテルメッツは田端除く19ホテルの計

# Suica



発行枚数: 約3,363万枚 (2010年9月末)

(電子マネー対応Suica発行枚数: 約3,123万枚)

<参考> 「ビュー・スイカ」カード(提携含む)有効会員数: 約308万人、モバイルSuica登録会員数: 約218万人

## 【諸元】

### 鉄道利用可能箇所数

当社管内 809駅(東京モノレール、東京臨海高速鉄道等Suica事業者を含む)、  
JR西日本(ICOCAエリア) 428駅、JR東海(TOICAエリア) 148駅、JR北海道(Kitacaエリア) 55駅、  
JR九州(SUGOCAエリア) 146駅、PASMOエリア(鉄道) 1,281駅、  
西鉄(nimocaエリア)・福岡市交通局(はやかけんエリア) 107駅

### バス利用可能台数

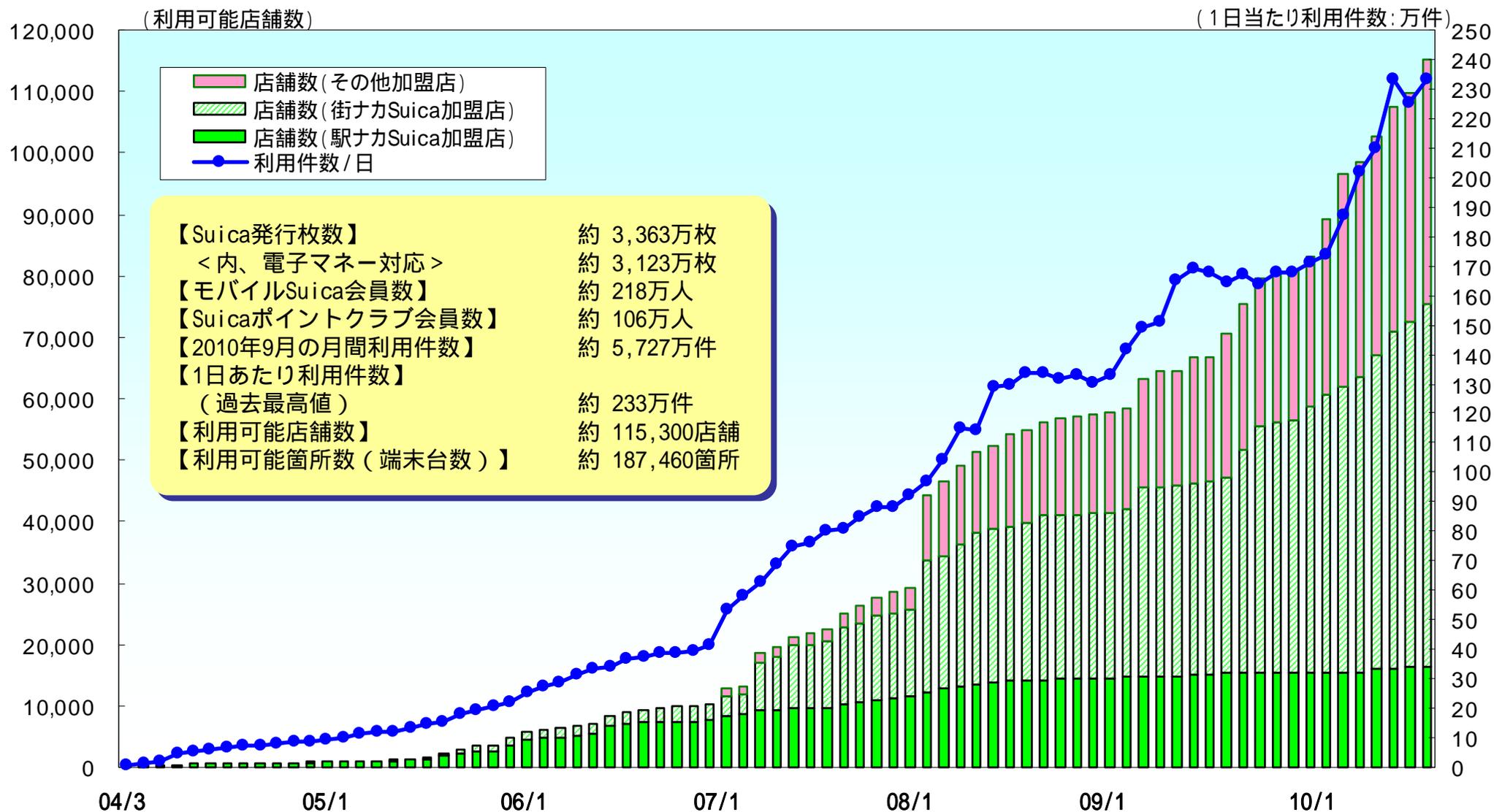
PASMOエリア(バス) 約14,300台、西鉄(nimocaエリア) 約3,000台



モバイルSuica

クレジットカード事業の主な提携先・・・JAL、ビックカメラ、みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行、イオン、  
ヤフー、トヨタファイナンス、ANA、三井住友銀行、横浜銀行

# Suica電子マネー利用件数および利用可能店舗数の推移



数値は2010年9月末現在  
数値はその他加盟店実績含む

# 主要子会社の業績



(単位：億円)

		2009.9	2010.9	10.9/09.9	2010.3	2011.3 計画	11.3/10.3
JR東日本 リテールネット	営業収益	1,051	1,018	96.8%	2,059	2,005	97.4%
	営業利益	29	34	116.4%	51	37	73.9%
日本レストラン インタプライズ	営業収益	328	319	97.4%	649	610	94.0%
	営業利益	10	6	65.2%	20	16	79.8%
ルミネ	営業収益	246	263	107.0%	508	550	108.2%
	営業利益	50	45	90.8%	103	100	97.0%
JR東日本 企画	営業収益	426	416	97.7%	899	912	101.4%
	営業利益	4	2	61.6%	15	15	100.8%

単体での営業収益・営業利益

# 2010年3月期 新幹線・在来線別収支

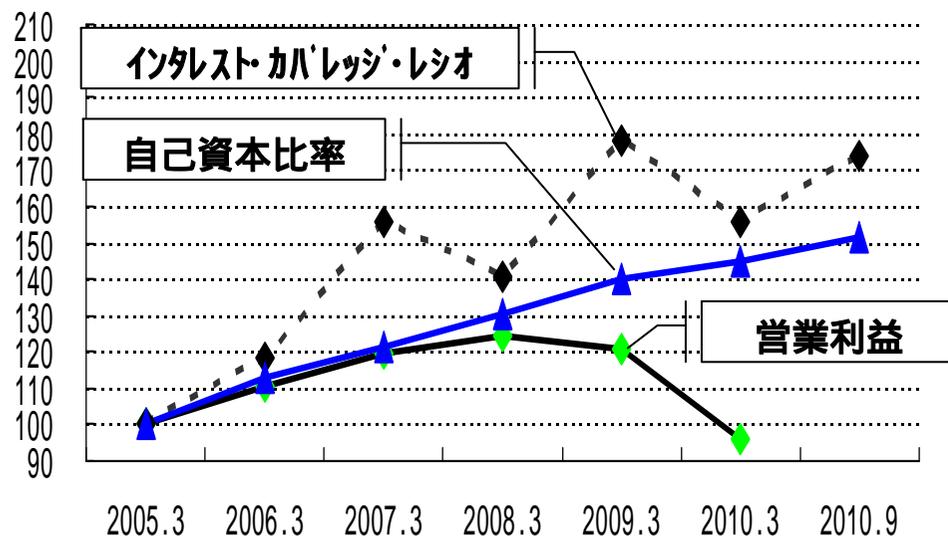


(単位:億円)

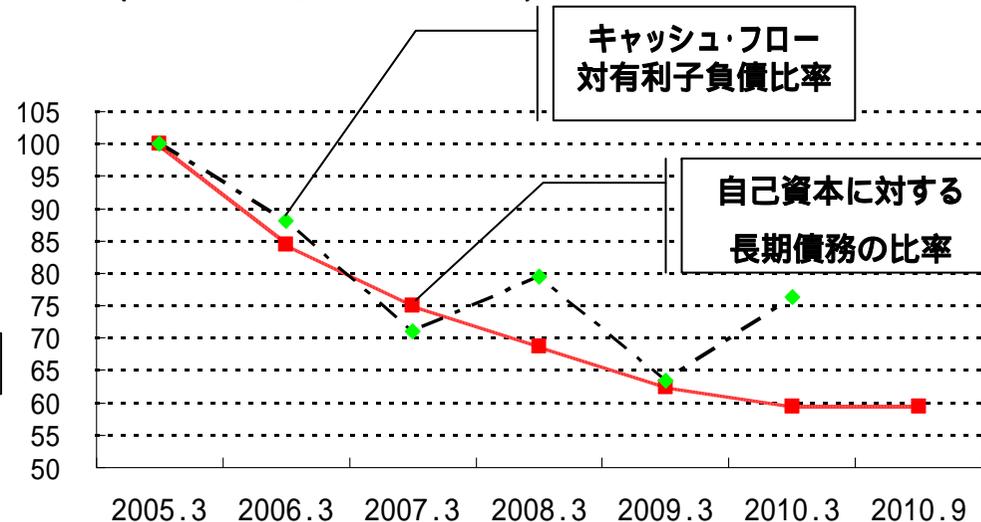
	新幹線			在来線		
	2009.3	2010.3	比率(%)	2009.3	2010.3	比率(%)
営業キロ(キロ)	1,052	1,052	100.0	6,473	6,473	100.0
輸送人キロ(百万人キロ)	19,302	18,152	94.0	110,353	108,807	98.6
鉄道事業営業収益 A	4,852	4,493	92.6	13,624	13,199	96.9
鉄道事業営業費用	2,889	2,897	100.3	12,299	12,293	100.0
鉄道事業営業損益 B	1,962	1,596	81.3	1,324	905	68.4
鉄道事業固定資産 C	21,292	21,078	99.0	23,575	24,134	102.4
鉄道事業減価償却費	736	750	101.9	1,796	1,899	105.7
B / A (%)	40.5	35.5	-	9.7	6.9	-
B / C (%)	9.2	7.6	-	5.6	3.8	-

# 財務指標の動向

(2005年3月期を100とした指数)



(2005年3月期を100とした指数)



	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2010.9
営業利益 (億円)	3,585	3,960	4,280	4,451	4,325	3,448	2,343
インテレスト・カバーレッジ・レシオ	2.7	3.2	4.2	3.8	4.8	4.2	4.7
自己資本に対する長期債務の比率 (倍)	3.2	2.7	2.4	2.2	2.0	1.9	1.9
自己資本比率 (%)	17.6	19.9	21.4	23.0	24.7	25.5	26.7
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	9.3	8.2	6.6	7.4	5.9	7.1	-

注1) インテレスト・カバーレッジ・レシオ = 営業キャッシュ・フロー ÷ 利息の支払額

注2) キャッシュ・フロー対有利子負債比率 = 有利子負債 ÷ 営業キャッシュ・フロー

# 長期債務の構成

## 連結長期債務の内訳(2010年9月末)

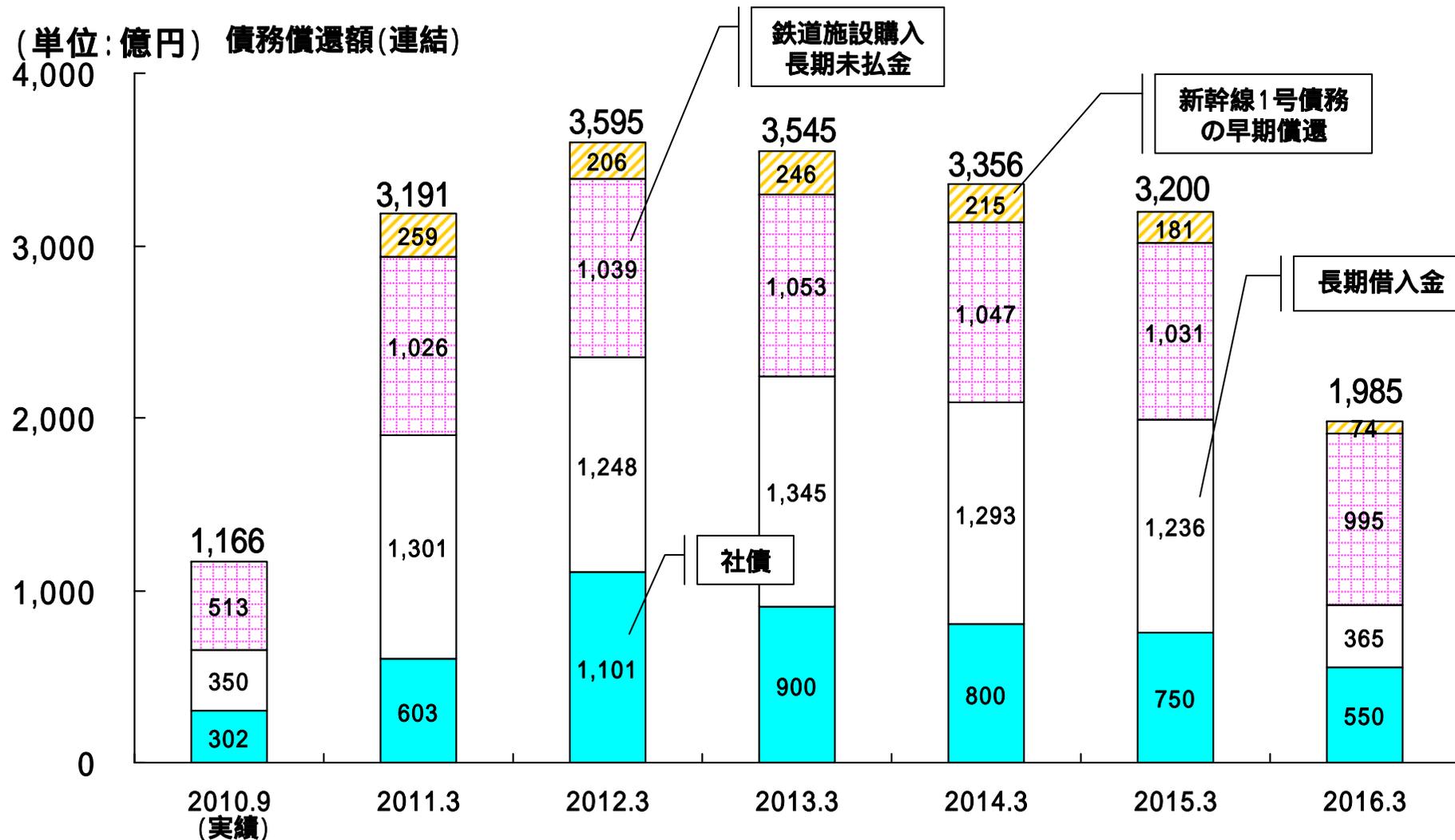
	億円	内訳	平均金利	平均年限 (単体ベース)
鉄道施設購入長期未払金( )	11,264	32.9%	5.35%	11.14年
長期借入金	7,683	22.4%	1.87%	4.47年
社債 (内一般担保債) (内無担保債)	15,300 (2,099) (13,201)	44.7%	1.99%	10.87年
	34,248	100.0	3.06%	9.48年

## 鉄道施設購入長期未払金の内訳

債務の名称	買取時元本 (億円)	未払残高 (億円)	金利		支払方法	支払期間	支払先	支払先における用途
			変動/固定	利率				
1号債務*	21,018	4,919	変動	4.08%	元利均等	1991.10～2017.3	独立行政法人	・同機構が負担する債務の償還資金 ・在来線の整備 ・整備新幹線 等
2号債務*	6,385	2,675	固定	6.35%	元利均等	1991.10～2017.3	鉄道建設・運輸	
3号債務*	3,665	3,477	固定	6.55%	元利均等	1991.10～2051.9	施設整備支援機構	
合計	31,069	11,072		5.40%				
秋田新幹線	279	130	変動	1.48%	元利均等	1997.3～2022.3	同上	
モノレール債務	367	60	変動	2.94%	元利均等	(2002.3)～2029.11	同上	
総計		11,264		5.35%				

(\*)「新幹線鉄道に係る鉄道施設の譲渡等に関する法律施行令」第1条の、それぞれ第1号、2号、3号に規定されていることによる通称

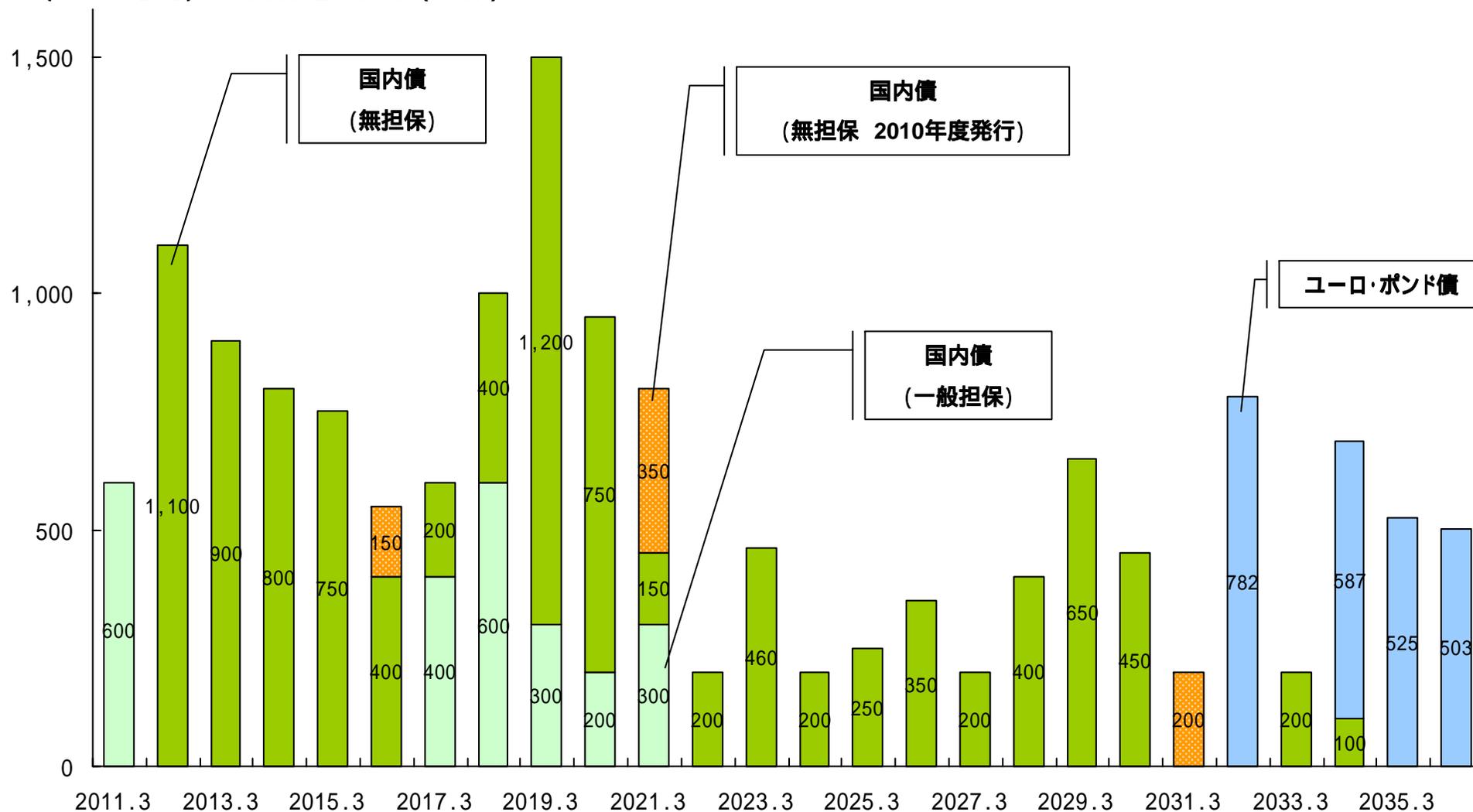
# 債務の償還見込み



- 注 1) 見込額は2010年9月末現在。
- 注 2) 新幹線1号債務の早期償還額は予定額。
- 注 3) 社債に関する償還額は、額面金額を記載。

# 社債の償還見込み

(単位:億円) 社債償還額推移(単体)



注 1) 2010年9月末現在。

注 2) 償還額は、額面金額を記載。

## 2009年度以降の社債発行実績

回号	年限	発行総額	クーポン	発行価格	応募者 利回り	JGB スプレッド	発行日	償還日
59	5	300億円	0.808%	100.00円	0.808%	+13bp	2009.7.24	2014.7.24
60	10	200億円	1.449%	100.00円	1.449%	+13bp	2009.7.24	2019.7.24
61	4	200億円	0.537%	100.00円	0.537%	+11bp	2009.9.29	2013.9.27
62	10	200億円	1.424%	100.00円	1.424%	+11bp	2009.9.29	2019.9.27
63	6	200億円	0.752%	100.00円	0.752%	+11bp	2009.12.22	2015.12.18
64	10	200億円	1.386%	100.00円	1.386%	+12bp	2009.12.22	2019.12.20
65	20	300億円	2.149%	100.00円	2.149%	+11bp	2009.12.22	2029.12.21
66	10	150億円	1.394%	100.00円	1.394%	+8bp	2010.3.24	2020.3.24
67	20	150億円	2.249%	100.00円	2.249%	+11bp	2010.3.24	2030.3.22
68	5	150億円	0.446%	100.00円	0.446%	+8bp	2010.7.22	2015.7.22
69	10	150億円	1.222%	100.00円	1.222%	+7bp	2010.7.22	2020.7.22
70	10	200億円	1.193%	100.00円	1.193%	+7bp	2010.9.29	2020.9.29
71	20	200億円	1.905%	100.00円	1.905%	+10bp	2010.9.29	2030.9.27

(注) 利払日は原則として2月及び8月の25日

# 長期債務格付け

Moody's	S&P	R&I
Aa 1	AA -	AA +
<ul style="list-style-type: none"> <li>不動産賃貸事業や小売事業は各々の分野で高い競争力があり、非常に安定した利益とキャッシュフローをもたらしている。</li> <li>運輸事業においても、固定費全般を削減することにより営業利益を増加させてきた。</li> <li>安定的な運輸事業からのキャッシュフローと非運輸事業からの分散化された質の高いキャッシュフローによって、債務履行能力を強化していく。</li> <li>同社の財務方針は引き続き堅実であり、債務削減を続けていく。</li> <li>格付けの見通しは「安定的」である。</li> </ul> <p style="text-align: right;">(2008年9月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主力の運輸事業では、強固な事業基盤に支えられ、安定した収益力を維持している。</li> <li>非運輸事業でも、駅立地の優位性を最大限に活用し、高い競争力と安定した収益力を維持している。</li> <li>保守的な財務方針を維持し、負債・資本構成は緩やかながら改善基調を維持している。</li> <li>極めて安定した資金調達基盤を維持している。</li> <li>景気低迷の影響で収益への下方圧力が残るうえ、中長期的には少子高齢化の進行に伴う運輸旅客需要の減少が懸念される。</li> <li>格付、アウトルック(「安定的」)とも据置き。</li> </ul> <p style="text-align: right;">(2010年3月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本最大の鉄道会社で、在来線、新幹線とも首都圏を中心に営業基盤は強い。</li> <li>厳しい消費環境の下でも、抜群の立地に展開する商業施設などの収益が大きく落ち込む可能性は低い。</li> <li>収益力・キャッシュフロー創出力が大きく揺らぐ懸念は小さい。</li> <li>減価償却費を大きく上回る投資が当面続く見通しだが、高いキャッシュフロー創出力を背景に、引き続き有利子負債の削減を進めていくことは可能。</li> <li>格付を維持し、方向性を「安定的」とした。</li> </ul> <p style="text-align: right;">(2010年3月)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1993年6月 Aa2</li> <li>2008年9月 Aa1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1993年6月 AA</li> <li>1998年3月 AA-</li> </ul> <p>鉄道事業の収益性低下による財務内容の脆弱化 国鉄清算事業団債務の追加負担要請による政治リスクの高まり</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1991年12月 AAA(JBRI)</li> <li>2002年7月 AA+</li> </ul> <p>「長寿化」を伴う高齢者の増加が鉄道経営をより難しくさせる</p>

当資料および説明会プレゼンテーション映像は、弊社ホームページでご覧いただけます。

JR東日本ホームページ「企業・IR・採用情報」「決算説明会」

<http://www.jreast.co.jp/company>

#### 将来の見通しの記述について

このレポートに記載されているJR東日本グループの現在の計画、戦略、確信などのうち、過去の事実以外のものはJR東日本グループの将来の業績に関する見通しの記述であり、現在入手可能な情報に基づく経営陣の仮定と確信に基づくものであります。これらの将来見通しの記述は、既に知られているリスク、知られていないリスクや不確かさ、その他の要因などを含み、JR東日本グループの実際の経営成績、業績などはこのレポートに記載した見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。これらの要因には以下のようなものなどが含まれます。

鉄道事業の現在の利用者数を維持または増加させるJR東日本グループの能力、 鉄道事業その他の事業の収益性を改善するJR東日本グループの能力、 鉄道事業以外の事業を拡大するJR東日本グループの能力、 日本全体の経済情勢や法規制、日本政府の政策など。

---